



# Outsourcing w zarządzaniu OSK

„Jeżeli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”. H. Ford



Paweł Żuraw

Pojęcie „outsourcing” składa się z dwóch słów: „outside” – zewnętrzny i „resource” – zasoby, środki, a więc oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych. Outsourcing to metoda zarządzania, która polega na przekazaniu przez przedsiębiorstwo niektórych jego funkcji firmie zewnętrznej.

Zarządzanie z wykorzystaniem outsourcingu pojawiło się w Stanach Zjednoczonych już w latach 80. Wraz z upływem czasu zyskiwał on popularność, obejmując nowe sfery działalności przedsiębiorstw. Stosowanie outsourcingu tłumaczono korzyściami związanymi z ułatwieniem koncentracji na działalności podstawowej.

## ■ Podstawowe założenia i cele

W zarządzaniu, wykorzystującym koncepcję outsourcingu, zakłada się, że można, a nawet niekiedy należy zrezygnować z usług, które nie mają istotnego znaczenia dla firmy i mogą być świadczone przez inne specjalistyczne przedsiębiorstwa. W tej grupie znajdują się najczęściej działania związane z: ochroną, utrzymaniem czystości, gastronomią, transportem zewnętrznym, remontem środków trwałych, wykonywaniem usług księgowych. Drugim – równie ważnym kryterium wydzielenia funkcji na zewnątrz – jest mała zależność danej działalności z podstawowym profilem firmy. Utworzenie działów pomocniczych w naszej firmie może być w wielu przypadkach trudne, czego przykłady można zna-

leż w praktyce. Przykładowo duże koncerny, jak: Nokia, Ericsson czy Siemens, nie zajmują się już wyłącznie produkcją telefonów, co w powszechnym przekonaniu opinii publicznej jest ich działalnością podstawową, a badaniami, tworzeniem nowych technologii, sprzedażą i marketingiem, podczas gdy produkcja odbywa się poza firmą – na zasadzie outsourcingu.

W ostatnich latach w Polsce dużą popularnością cieszy się outsourcing tzw. usług specjalistycznych. Stosuje się go w sytuacji, kiedy kompetencje i umiejętności rozwijane w ramach własnej firmy byłyby bardziej kosztowne i niższej jakości, aniżeli usługi oferowane na rynku. Do tej grupy zalicza się: usługi informatyczne, administrowanie placami, wspomniana już wcześniej księgowość, niektóre obszary zarządzania kadrami (rekrutacja i selekcja, szkolenia), telemarketing, zarządzanie nieruchomościami, zaopatrzenie.

W momencie, kiedy menedżerowie firm decydują się na wystąpienie do wydzielenia części działalności na zewnątrz, nie należy się kierować wyłącznie kryterium finansowym, choć niewątpliwie jest to podstawowa przesłanka skłaniająca do skorzystania z outsourcingu. Właściciele firm powinni pamiętać, że istotna jest koncentracja na najważniejszych kompetencjach, które tworzą wizerunek przedsiębiorstwa i jego odbiór w świadomości klientów. W przypadku OSK jest to prowadzenie kursów na prawo jazdy, a nie prowadzenie usług księgowych lub temu podobnych. Koncentracja na zbyt wielu rodzajach działalności prowadzi do zachwiania tożsamości organizacji i utraty oryginalności oraz wyjątkowości oferowanych wyrobów i usług.

Outsourcing ma jedynie pomóc skupić się na działalności, do której firma została powołana. Trudno, aby właściciel OSK

koncentrował się jednocześnie na szkoleniu kursantów, naprawie auta szkoleniowego, zajmowaniu się księgowością, rzetelnym prowadzeniu zajęć teoretycznych. Szkolenie praktyczne, które prowadzą instruktorzy, niejednokrotnie właściciele OSK, wypełnia dużą część każdego dnia. Koncentracja na wszystkich obowiązkach związanych z prowadzeniem firmy może być nie do udźwignięcia. Owszem, istnieje możliwość pogodzenia wszystkich obowiązków, ale w sytuacji, kiedy szkoli się samodzielnie kilku kursantów miesięcznie, a nie kilkunastu lub kilkudziesięciu. Różnorodność podejmowanych zadań może być bardzo kłopotliwa, może również przyczynić się do obniżenia jakości szkolenia. Są również i takie osoby, które uważają, że same doskonale zrealizują wszystkie zadania. Nie potrafią lub nie chcą powierzać zadań innym osobom. Jest to oznaka braku zaufania do innych ludzi, prowadząca często do apatii, syndromu przewlekłego zmęczenia, a w końcu do wypalenia zawodowego.

Dlatego decyzję o zastosowaniu outsourcingu uzasadnia dążenie do poprawy jakości i konkurencyjności w sferze działalności podstawowej. Trzeba pamiętać, że outsourcing jest jedną z form reorganizacji działalności przedsiębiorstw. Jak każda z takich form, powinien być rozważany tylko wówczas, gdy jego zastosowanie można uzasadnić ekonomicznie. Nie może być stosowany tylko dlatego, że nie chce mi się wykonywać pewnych zadań, które mógłbym zrealizować, bo mam na nie czas i potrafię je wykonać.

Można powiedzieć, że outsourcing wprowadza dla konkretnej firmy nowy model współpracy z otoczeniem. Należy pamiętać, że jego wdrażanie obejmuje wybór odpowiednich podmiotów, którym zostanie powierzone wykonywanie wydzielonych funkcji i zadań. Wszelkie zaniedbania w tym za-



kresie (przykładowo zbyt szybki, pochopny wybór, niestarannie przeprowadzone analizy) pociągają za sobą straty materialne i niematerialne (np. pogorszenie reputacji firmy).

## ■ Zastosowanie outsourcingu

W praktyce można spotkać dwa modele outsourcingu. W pierwszym z nich firma matka wyodrębnia ze swoich struktur podmiot gospodarczy, którego jest właścicielem i zleca mu świadczenie usług. Takie działania pozwalają na uzyskanie większej przejrzystości kosztów. W drugim modelu wskazaną działalność zleca się niezależnej firmie zewnętrznej. Obok obniżenia kosztów można zyskać tym sposobem wysoki poziom usług. Należy oczywiście pamiętać, że jest to teoria, która opisuje pewien ideał. Nie zawsze tak jednak jest w praktyce.

Zlecenie – przykładowo wyszkolenia kursantów innemu OSK – może narazić nas na złą opinię związaną z nierzetelnym wyszkoleniem. Dla nas sytuacja może być prosta: płacimy podwykonawcy za wykonaną usługę określoną kwotą, w pewnym sensie zrzucamy z siebie odpowiedzialność za wyszkolenie, pozbywamy się kosztów i jeszcze dodatkowo mamy z tego jakiś niewielki zarobek. Takie sytuacje często są praktykowane w sytuacji, kiedy OSK przyjmuje na kursy zbyt dużą liczbę kursantów i nie jest w stanie przy posiadanych zasobach kadrowych i sprzętowych zrealizować proces szkolenia. Jednak analizując współczesną specyfikę funkcjonowania polskich OSK można powiedzieć, że outsourcing w tej branży ma realny sens przy skorzystaniu z usług księgowych, doradztwa finansowego, usług marketingowych i naprawczych.

## ■ Ocena koncepcji outsourcingu

Z przeprowadzonych badań wynika, że z efektów finansowych rozwiązań outsourcingowych jest zadowolonych około 70 procent firm. Blisko 80 procent organizacji wykorzystujących tę koncepcję w zarządzaniu osiąga niższy poziom kosztów, 75 procent przyznaje, że ma możliwość skoncentrowania się na działalności kluczowej, a 70 procent udaje się poprawić jakość usług. O powodzeniu realizacji tej koncepcji decyduje właściwe przygotowanie i przeprowadzenie tego procesu. Outsourcing przynosi dobre rezultaty, jeśli uwzględni konkretne uwarunkowania firmy i jest poprzedzony szczegółową analizą.

Do zalet i oczekiwanych korzyści outsourcingu można zaliczyć:

- redukcję kosztów, w tym obniżenie kosztów stałych związanych z zatrudnieniem i szkoleniem
- łatwiejszą ich kontrolę (można porównywać koszt usługi świadczonej przez dostawcę zewnętrznego z kosztami ponoszonymi przed wprowadzeniem outsourcingu)
- racjonalizację zatrudnienia
- możliwość skoncentrowania się na kluczowych celach oraz uwypuklenie związku pomiędzy celami firmy a wynikami finansowymi i nakładami pracy
- poprawę wydajności i efektywności pracy
- zwiększenie rentowności poprzez redukcję inwestycji nieprzynoszących zysku
- uzyskiwanie wiedzy eksperckiej spoza własnej firmy
- dostęp do najnowszych technologii
- dostęp do usług na najwyższym poziomie, wprost od podmiotów specjalizujących się w określonych dziedzinach
- uzyskanie większej wewnętrznej elastyczności oraz uproszczenie struktury organizacyjnej i zarządzania.

Negatywnymi konsekwencjami outsourcingu mogą być:

- koszty społeczne związane ze zwalnianiem pracowników w sytuacji, gdy nie powstają nowe miejsca pracy w firmach współpracujących
- strata unikatowości firmy wśród klientów
- ryzyko związane z powierzeniem troski o produkt wielu podmiotom oraz mniejszy wpływ na jego jakość niż w przypadku pełnego wykonawstwa przez własny zespół
- możliwość nieoczekiwane go wzrostu cen za produkty i usługi oferowane przez firmę zewnętrzną. ■